

LES EMPRESES GASELA DE LA CATALUNYA CENTRAL: RELLEVÀNCIA D'OSONA

NÚRIA ARIMANY SERRAT / PETRA NYLUND
XAVIER FERRÀS HERNÁNDEZ / MONTSE FERRÉS FREIXENET
ANNA SABATA ALIBERCH¹
Universitat de Vic

Gazelle firms of Central Catalonia: The relevance of Osona

La nostra investigació pretén posar de manifest les característiques diferencials de les empreses més dinàmiques de la Catalunya Central identificant-ne els factors d'èxit (mitjançant un qüestionari respost per les empreses de la mostra) per determinar l'estratègia que segueixen aquestes empreses tractores de l'economia de les comarques del Bages, el Berguedà, la Cerdanya, la Garrotxa, Osona, el Ripollès i el Solsonès. També s'han analitzat els indicadors financers, que permeten diagnosticar la seva salut econòmica i financera. El treball pretén donar pautes del comportament empresarial de les empreses gasela de la Catalunya Central per facilitar el desenvolupament i la promoció empresarial de la zona objecte d'estudi.

Paraules clau: Gasela, Catalunya Central, factors d'èxit, anàlisi econòmica i financera, empreses d'alt creixement.

Our research aims to highlight the distinctive features of the most dynamic companies in Central Catalonia through identifying the success factors (using a questionnaire answered by the companies in the sample) to determine the strategy applied by these driving firms of the economy of the sub-provinces of Bages, Berguedà, Cerdanya, Garrotxa, Osona, Ripollès and Solsona. We have also analyzed the financial indicators, which allows for the diagnosis of the economic and financial health of these firms. The work aims to provide guidelines for corporate behavior of the gazelle firms of Central Catalonia to facilitate business development and promotion of the area under study.

Keywords: *Gazelle, Central Catalonia, success factors, economic and financial analysis, high-growth firms.*

Data de recepció: 5/11/2014. Data d'acceptació: 23/1/2015.

1. Introducció

La nostra investigació pretén posar de manifest les característiques diferencials de les empreses més dinàmiques de la Catalunya Central identificant-ne els indicadors financers, que permeten diagnosticar la seva salut econòmica i financera, així com fer un estudi dels factors d'èxit (mitjançant un qüestionari respost per les empreses de la mostra) per determinar l'estratègia que segueixen aquestes empreses tractores de l'economia de les comarques del Bages, el Berguedà, la Cerdanya, la Garrotxa, Osona, el Ripollès i el Solsonès. El treball pretén donar pautes del comportament empresarial de les empreses gasela de la Catalunya Central per facilitar el desenvolupament i la promoció empresarial de la zona objecte d'estudi.

1. Núria Arimany Serrat, nuria.arimany@uvic.cat; Petra Nylund, petra.nylund@uvic.cat; Xavier Ferràs Hernández, xavier.ferras@uvic.cat; Montse Ferrés Freixenet, montse.ferres@uvic.cat; Anna Sabata, Aliberch annam.sabata@uvic.cat.

Les empreses escollides són empreses industrials² dinàmiques i rendibles que anomenem empreses gasela, tal com disposa la literatura econòmica (Leiva i Alegre, 2012). En concret, són empreses les vendes de les quals entre 2010, 2011 i 2012 tenen un creixement com a mínim d'un 6% i una rendibilitat econòmica el 2012 com a mínim d'un 5% amb un mínim de 5 treballadors.

L'estudi també reflecteix les comparatives oportunes amb els estudis precedents de gasels realitzats per la Generalitat de Catalunya (1994-1997; 2004-2007), tot i que en el nostre treball el període analitzat (2008-2012) es correspon a un període afectat per la crisi sistèmica generalitzada i només té en compte empreses gasela de les comarques abans esmentades.

L'objectiu del nostre treball és caracteritzar les gasels de la Catalunya Central i determinar la seva salut econòmica i financera en el període 2008-2012, a través dels seus estats financers, ja que aquestes empreses vertebraren l'economia i generen efectes multiplicadors per al benestar de la societat. Concretament, aquestes empreses són les que concentren més generació d'ocupació i les que sovint són fonament de la regeneració competitiva del sector industrial (Amat et al., 2010; Henreksson et al., 2010; Fuster et al., 2012; Landeta, et al., 2011).

La metodologia utilitzada parteix del recull de dades qualitatives i quantitatives de les empreses de la mostra objecte d'estudi, mitjançant el buidatge de dades d'un qüestionari que han respost les empreses durant l'exercici 2014; i seguidament es porta a terme una anàlisi econòmica i financera de les empreses de la mostra mitjançant la interpretació dels estats comptables obtinguts de la base de dades Sistema d'Anàlisi de Balanços Ibèrics (SABI) durant el període 2008-2012. Per a l'anàlisi econòmica i financera s'han calculat els indicadors financers adequats i junt amb els indicadors estadístics descriptius es realitza una anàlisi convencional dels estats financers, juntament amb la modelització de la rendibilitat econòmica, afegint-hi una anàlisi específica per a l'Estat de Canvis en el Patrimoni Net i l'Estat de Fluxos d'Efectiu en el període objecte d'estudi; tot amb la finalitat d'arribar a uns resultats i unes conclusions que permetin posicionar aquestes indústries i orientar-les en les decisions econòmiques a seguir en la seva trajectòria, marcant el camí de les empreses que en són referents.

Revisades les característiques de les empreses gasela d'aquesta zona i posicionades les empreses gasela de la Catalunya Central en el marc de les empreses d'alt creixement i gasels de Catalunya, la recerca s'ha estructurat en quatre parts diferenciades: l'anàlisi de la situació financera a curt termini (posant l'accent en la tresoreria directament relacionada amb l'Estat de Fluxos d'Efectiu), l'anàlisi de la situació financera a llarg termini, l'anàlisi econòmica i l'anàlisi patrimonial. Finalment, en les conclusions es fa el diagnòstic dels factors d'èxit i de la situació econòmica i financera de les empreses analitzades en el període 2008-2012 identificant reptes de futur per mantenir la seva competitivitat.

2. Activitat econòmica principal: fabricació, transports i activitats annexes, edició, programació i activitats relacionades amb la informàtica, consultoria i investigació/publicitat.

2. Caracterització de les empreses objecte d'estudi

La mostra objecte d'estudi resulta d'una cerca objectiva realitzada a la base de dades SABI d'empreses localitzades a les comarques de la Catalunya Central: Bages, Berguedà, Cerdanya, Garrotxa, Osona, Ripollès i Solsonès, amb un creixement de vendes entre 2010, 2011 i 2012 d'un 6% mínim i una rendibilitat econòmica mínima d'un 5% el 2012, i amb un mínim de 5 treballadors. Les 75 empreses de la cerca queden identificades juntament amb la seva activitat, comarca d'ubicació i data de constitució en l'annex que acompanya el treball.

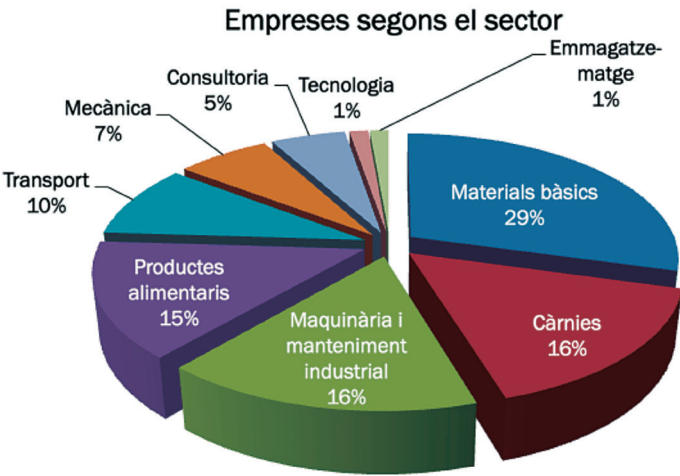
L'activitat de les 75 empreses de la mostra es pot agrupar en 9 grups diferenciats, que es detallen a continuació:

Activitats	Empreses
Materials bàsics	22
Càrnies	12
Maquinària i manteniment industrial	12
Productes alimentaris	11
Transport	7
Mecànica	5
Consultoria	4
Tecnologia	1
Emmagatzematge	1
Total empreses	75

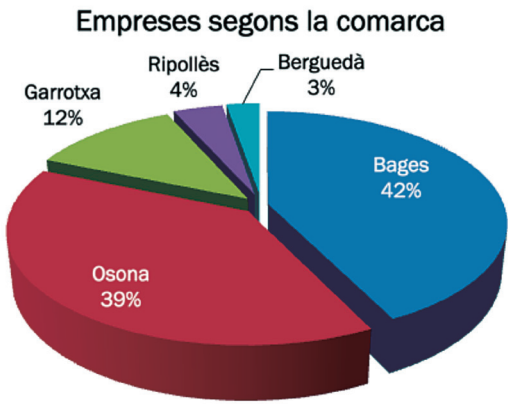
Amb aquesta agrupació de sectors, l'agroalimentari té un pes destacat (31%)³ juntament amb el sector de materials bàsics (29%) que recull activitats industrials com les següents: metal·lúrgia, material elèctric, material hidràulic, fusta, paper, cartró, plàstics i tèxtil. D'altra banda, la indústria de maquinària i de manteniment industrial també està representada en la mostra amb un 16%.

Pel que fa a la ubicació, les comarques que aglutinen més empreses són el Bages (42%) i Osona (39%). El sector agroalimentari està molt present a la comarca d'Osona, seguit del sector de materials bàsics i maquinària i manteniment industrial. En canvi, al Bages sobresurt el sector de materials bàsics. Tot i que hi ha autors que consideren gasels les empreses de menys de 5 anys de vida amb un alt creixement, en la nostra mostra les empreses considerades majoritàriament tenen molts més anys de vida (cosa que queda recollida en l'annex del treball) però excel·leixen en creixement i rendibilitat econòmica.

3. Càrnies 16% i Productes alimentaris 15%.



Les empreses de la mostra estan ubicades principalment al Bages i a Osona, amb un 42% i un 39% respectivament de pertinença.



Tal com es pot apreciar les 75 empreses de la mostra queden repartides en les comarques següents:

Bages	32
Osona	29
Garrotxa	9
Ripollès	3
Berguedà	2
Total	75

I si precisem els municipis per comarques on ressalten aquestes empreses a nivell de vendes, nombre d'empreses, nombre de treballadors i sectors destaquen els que es veuen a continuació.

2.1. Comarca del Bages

BAGES	% vendes	BAGES	% vendes
Santpedor	56,136%	Avinyó	2,678%
Manresa	10,997%	El Pont de Vilomara i Rocafort	1,882%
Sant Fruitós del Bages	10,688%	Súria	1,862%
Sant Vicenç de Castellet	4,284%	Navarcles	0,717%
Monistrol de Montserrat	4,060%	Balsareny	0,505%
Cardona	2,948%	Sant Salvador de Guardiola	0,320%
Sallent	2,696%	Artés	0,226%

El municipi de Santpedor recull un 56% de les vendes totals realitzades per les empreses gasela al Bages, seguit amb un 11% de les vendes per cadascun dels municipis de Manresa i Sant Fruitós del Bages.

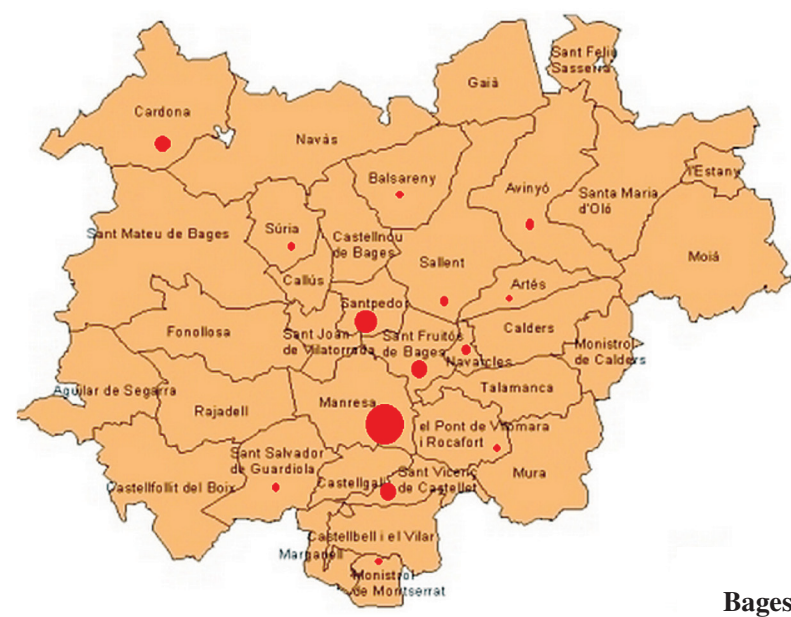


Bages

BAGES	% nre. empreses	BAGES	% nre. empreses
Manresa	21,88%	Avinyó	6,25%
Santpedor	12,50%	Artés	3,13%
Sant Vicenç de Castellet	9,38%	Sant Salvador de Guardiola	3,13%
Cardona	9,38%	Balsareny	3,13%
Sant Fruitós del Bages	9,38%	Monistrol de Montserrat	3,13%
Navarcles	6,25%	Súria	3,13%
Sallent	6,25%	El Pont de Vilomara i Rocafort	3,13%

A la comarca del Bages hi ha situades 32 de les 75 empreses gascla catalanes que provenen de 14 municipis diferents.

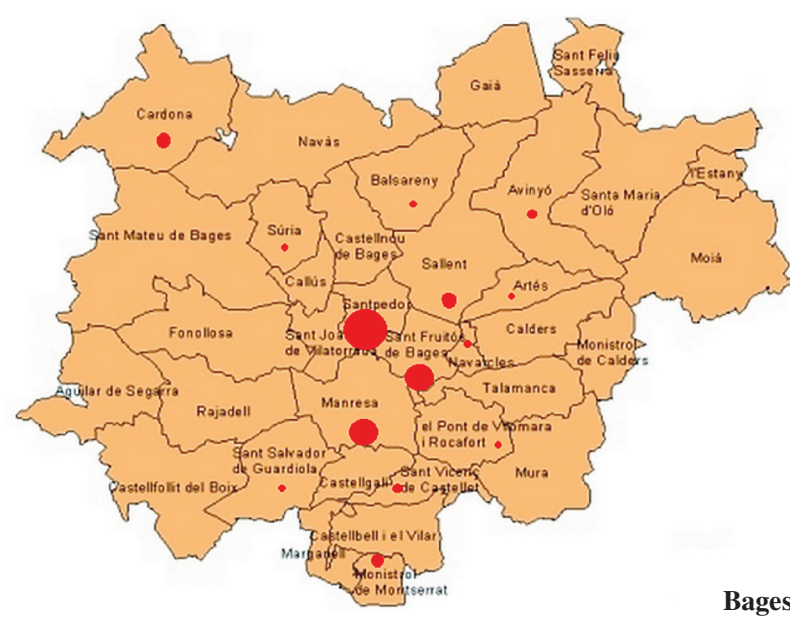
Manresa és el municipi que en concentra més, 7 de les 32 empreses, seguit de Santpedor, amb 4 empreses, i de Sant Fruitós del Bages, Cardona i Sant Vicenç de Castellet amb 3 empreses en cadascun d'ells.



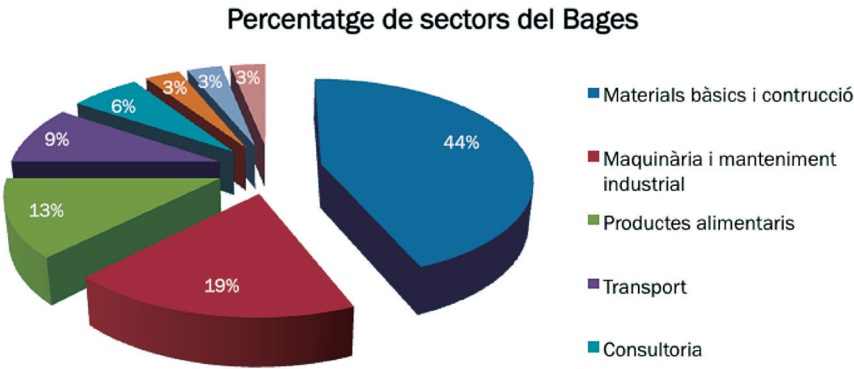
Bages

BAGES	% nre. treballadors	BAGES	% nre. treballadors
Santpedor	31,01%	Sant Vicenç de Castellet	4,62%
Manresa	16,33%	Súria	3,31%
Sant Fruitós del Bages	14,91%	Navarcles	2,01%
Sallent	7,46%	Balsareny	1,89%
Cardona	5,44%	El Pont de Vilomara i Rocafort	1,30%
Monistrol de Montserrat	5,33%	Sant Salvador de Guardiola	0,83%
Avinyó	4,73%	Artés	0,83%

Les vendes concorden amb la concentració del nombre de treballadors ja que Santpedor té el 31% del nombre de treballadors, així com Sant Fruitós del Bages i Manresa en tenen el 15 i el 16% respectivament.



Bages



Destaca el 44% d'empreses del sector de materials bàsics i construcció i el 19% del sector de la maquinària i el manteniment industrial. De les 14 empreses que formen part del sector de materials bàsics i construcció, 4 treballen amb els metalls i 3 amb els plàstics; la resta es dediquen al tèxtil, l'electricitat, la hidràulica i la fusta.

L'empresa que destaca més és GESTAMP ESMAR que pertany al municipi de Santpedor i que ja s'emporta només ella el 45% de les vendes. Aquesta empresa s'engloba en el sector dels materials bàsics i la construcció, més concretament en la metal·lúrgia, i té contractats 210 treballadors que suposen un 25% dels treballadors que tenen les empreses gascla al Bages.

2.2. Comarca d'Osona

OSONA	% vendes	OSONA	% vendes
Gurb	51,645%	Taradell	0,420%
Santa Maria de Corcó	20,667%	Tona	0,366%
Vic	12,118%	Calldetenes	0,256%
Sant Vicenç de Torelló	8,690%	Seva	0,204%
Les Masies de Voltregà	2,392%	Sant Julià de Vilatorrada	0,108%
Manlleu	1,131%	Sant Quirze de Besora	0,054%
Viladrau	1,037%	Lluçà	0,021%
Torelló	0,891%		

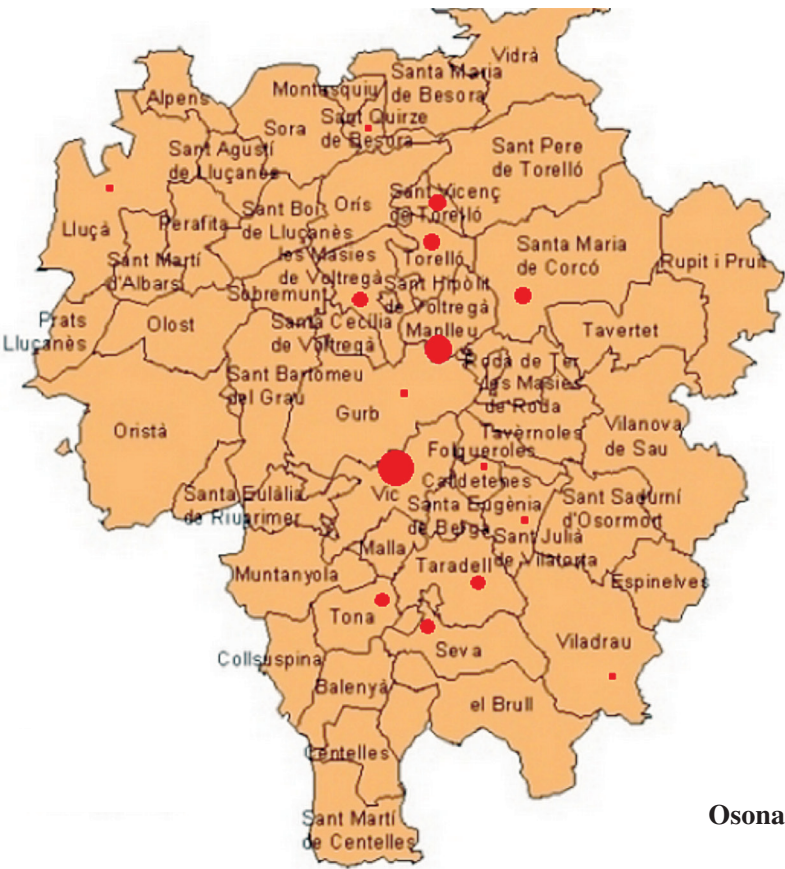
Gurb s'emporta més de la meitat de les vendes de la comarca, seguit de Vic i Santa Maria de Corcó, amb un 12% i un 21% respectivament de les vendes totals de les empreses gascla d'Osona. La resta de municipis es reparteixen el percentatge de vendes restant.



Osona

OSONA	% nre. empreses	OSONA	% nre. empreses
Vic	17,24%	Seva	6,90%
Manlleu	13,79%	Gurb	3,45%
Santa Maria de Corcó	6,90%	Viladrau	3,45%
Sant Vicenç de Torelló	6,90%	Calldetenes	3,45%
Les Masies de Voltregà	6,90%	Sant Julià de Vilatorça	3,45%
Torelló	6,90%	Sant Quirze de Besora	3,45%
Taradell	6,90%	Lluçà	3,45%
Tona	6,90%		

Osona conté 29 de les 75 empreses gasela de la Catalunya Central distribuïdes en 15 municipis diferents. La majoria d'aquestes es concentren a Vic i a Manlleu, les dues poblacions més grans de la comarca. La resta estan repartides equitativament en els altres municipis.



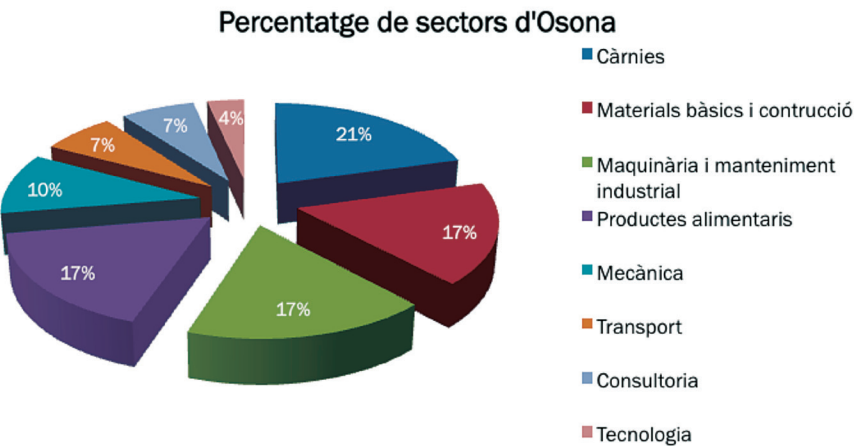
Osona

OSONA	% nre. treballadors	OSONA	% nre. treballadors
Gurb	47,22%	Taradell	1,84%
Vic	12,92%	Tona	1,29%
Sant Vicenç de Torelló	12,48%	Sant Julià de Vilatorça	1,04%
Santa Maria de Corcó	9,19%	Seva	0,80%
Les Masies de Voltregà	3,63%	Sant Quirze de Besora	0,50%
Manlleu	3,28%	Calldetenes	0,45%
Torelló	2,83%	Lluçà	0,35%
Viladrau	2,19%		

De nou, Gurb és el municipi que ocupa la primera posició. Aquesta vegada, però, ho fa en nombre de treballadors. Gairebé la meitat del capital humà de les empreses gasola de la comarca treballa a Gurb. Vic i Sant Vicenç segueixen Gurb a la classificació, amb un 12% de treballadors cadascun. Finalment, Santa Maria de Corcó recull el 9% de treballadors. La resta es reparteixen en els altres municipis.



Osona

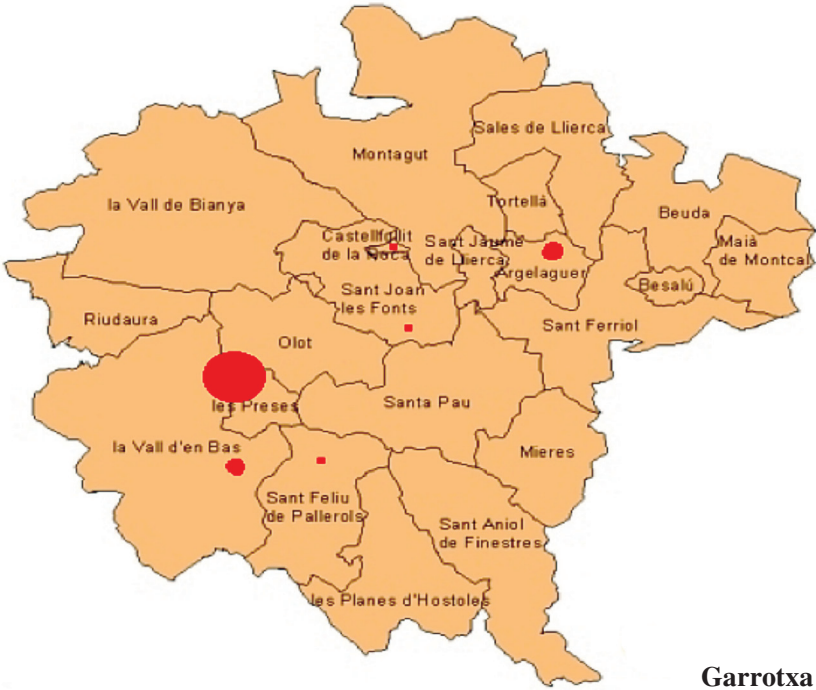


El sector càrnic aglutina del 90% de les vendes de les empreses gasela d'aquesta comarca, tot i que el nombre d'empreses d'aquest sector només significa el 21% sobre el total. La resta d'empreses pertanyen, majoritàriament, als sectors de materials bàsics i construcció (un 40% treballen amb plàstics), maquinària i manteniment industrial i productes alimentaris, amb un percentatge del 17% d'empreses en cadascun dels tres casos.

La major part de les vendes i dels treballadors es concentren en una sola empresa: Casa Tarradellas SA, que s'emporta el 51% de les vendes i el 47% dels treballadors. Està ubicada a Gurb, per això aquest municipi mostra uns percentatges tan elevats en les classificacions. Vic i Santa Maria de Corcó també es troben ben situats en el rànquing de vendes ja que les empreses Càrnics Toni Josep SL (Vic) i Patel SA (Santa Maria de Corcó) tenen molta força en aquest sentit.

2.3. Comarca de la Garrotxa

GARROTXA	% vendes	Les Preses obté el 66% de les vendes totals de les empreses gasela a la Garrotxa, significativament per sobre d'Argelaguer (15%), de la Vall d'en Bas i de Castellfollit de la Roca. La resta tenen un percentatge de vendes respecte del total més aviat baix.
Les Preses	66,488%	
Argelaguer	15,589%	
La Vall d'en Bas	8,702%	
Castellfollit de la Roca	6,909%	
Sant Feliu de Pallerols	1,750%	
Sant Joan les Fonts	0,562%	

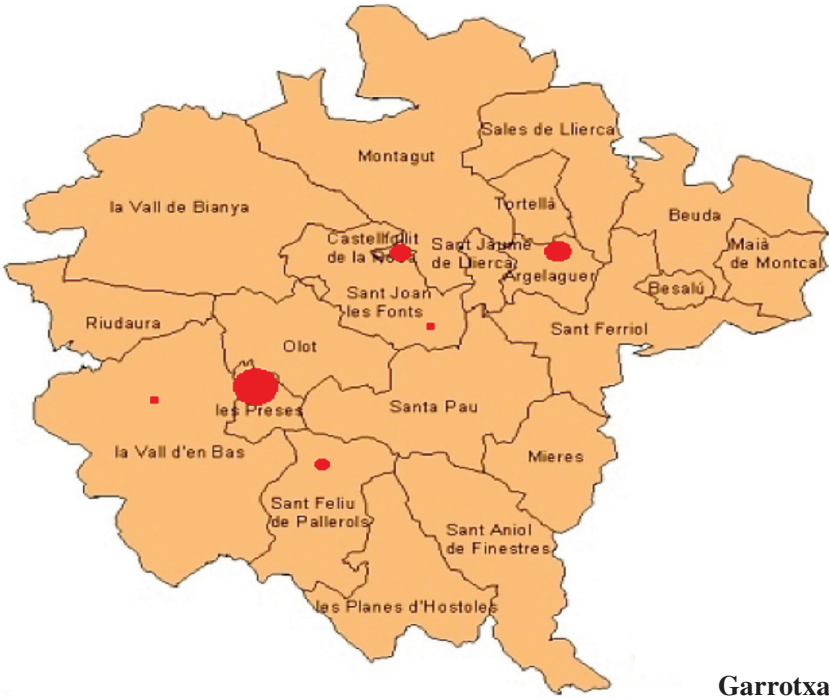


Garrotxa

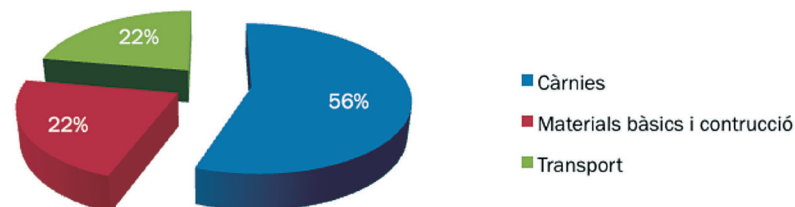
GARROTXA	% nre. empreses	Olot, que és la població més gran, no conté cap de les empreses gasela situades en aquesta comarca, que es reparteixen principalment entre les Preses i Argelaguer amb un 33% i un 22% respectivament. La localització de les empreses gasela queda distribuïda uniformement per la resta de municipis, amb un 11% del total d'empreses cadascun.
Les Preses	33,33%	
Argelaguer	22,22%	
La Vall d'en Bas	11,11%	
Sant Feliu de Pallerols	11,11%	
Sant Joan les Fonts	11,11%	
Castellfollit de la Roca	11,11%	



GARROTXA	% nre. treballadors	El percentatge del nombre de treballadors segueix la mateixa classificació que el percentatge de vendes: el domini de les Preses i Argelaguer és clar (un 48% i un 21% respectivament) per sobre de la resta de municipis, entre els quals només ressalta Castellfollit de la Roca amb un 14%.
Les Preses	48,38%	
Argelaguer	20,94%	
Castellfollit de la Roca	14,08%	
Sant Feliu de Pallerols	7,58%	
La Vall d'en Bas	6,14%	
Sant Joan les Fonts	2,89%	



Percentatge de sectors de la Garrotxa



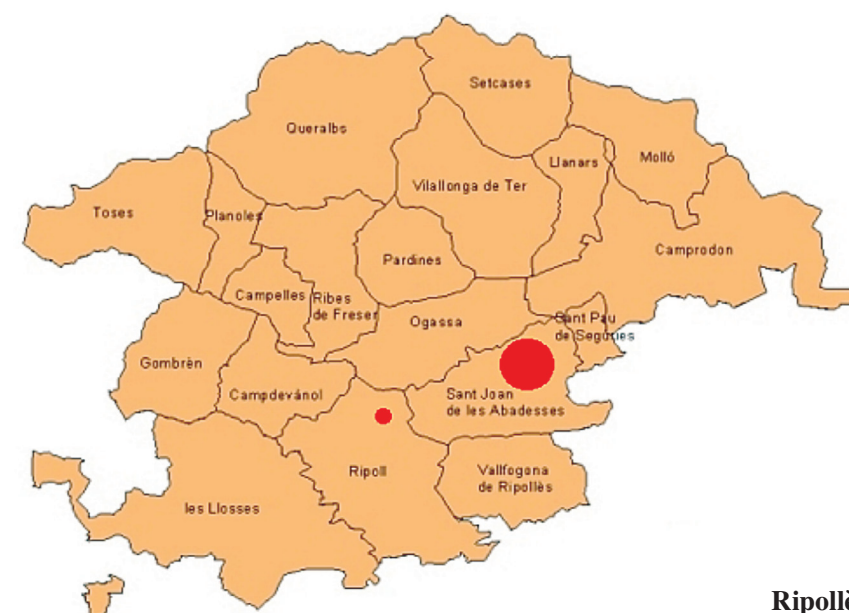
El sector carni, que engloba 5 de les 9 empreses de la comarca, obté el 80% de les vendes totals de les empreses gasela a la comarca de la Garrotxa. Els altres sectors que són presents a la comarca de la Garrotxa són el sector de materials bàsics i construcció (més concretament els materials com la fusta i el paper) i el sector dels productes alimentaris.

A les Preses hi ha 3 empreses gasela de la Garrotxa. D'aquestes n'hi ha una que concentra un elevat percentatge de treballadors i de vendes: EMBUTIDOS CASEROS COLLELL, que ja s'emporta el 43% dels ingressos del total de les gaseles de la Garrotxa i el 30% del nombre de treballadors.

Argelaguer és el segon municipi que més destaca de la comarca gràcies a les indústries càrnies que s'ubiquen allí.

2.4. Comarca del Ripollès

RIPOLLÈS	% vendes	El municipi de Sant Joan de les Abadesses recull el 84% de les vendes, ja que de les tres empreses del Ripollès, dues són en aquesta població. L'altra empresa gasela està ubicada a Ripoll.
Sant Joan de les Abadesses	83,531%	
Ripoll	16,469%	



Ripollès

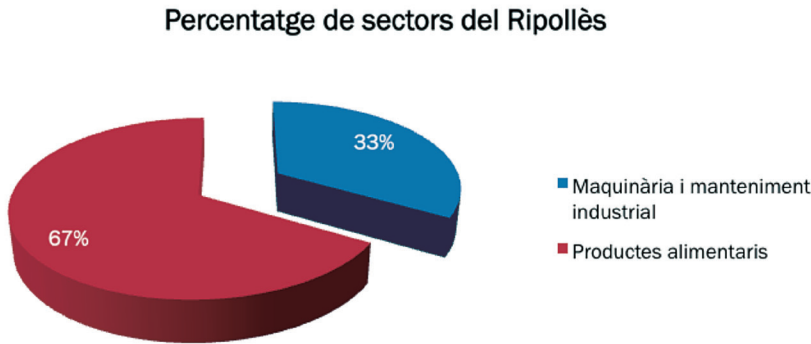
RIPOLLÈS	% nre. empreses
Sant Joan de les Abadesses	66,67%
Ripoll	33,33%



RIPOLLÈS	% nre. treballadors
Sant Joan de les Abadesses	87,97%
Ripoll	12,03%

Sant Joan de les Abades-
ses també compta amb
el percentatge de treba-
lladors més elevat pel fet
que dues de les tres em-
preses gasela operen allí.





Les empreses de la comarca pertanyen principalment al sector de productes alimentaris. El 33% de les empreses que es dediquen a la maquinària i al manteniment industrial correspon a una única empresa.

FIBRAN SA destaca amb un 87% dels treballadors i un 83% de les vendes totals. És l'empresa gasela líder de la comarca.

2.5. Comarca del Berguedà

BERGUEDÀ	% vendes	Les gaselles del Berguedà es reparteixen únicament en dos municipis, dels quals Gironella s'emporta tres quartes parts del volum de vendes.
Gironella	75,706%	
Casserres	24,294%	



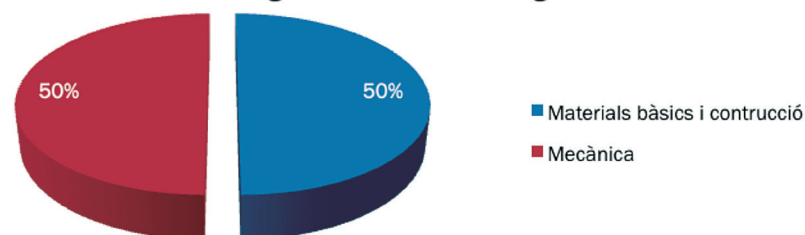
BERGUEDÀ	% nre. empreses	Dues de les 75 empreses gasela de la Catalunya Central es troben a la comarca del Berguedà. Una d'elles es localitza a Gironella i l'altra a Casserres.
Gironella	50,00%	
Casserres	50,00%	



BERGUEDÀ	% nre. treballadors	Igual que amb el volum de vendes, Gironella té el 61% de treballadors del total de les empreses gasela de la comarca. Per tant, l'empresa situada a Gironella té unes dimensions majors que la situada a Casserres.
Gironella	61,70%	
Casserres	38,30%	



Percentatge de sectors del Berguedà



El sector predominant és el de la mecànica, del qual forma part l'empresa TRANSFORMA 21, situada a Gironella. L'altra empresa gasola, MOLLES MALE SL, pertany al sector dels materials bàsics i la construcció (ferro) i està situada a Casserres.

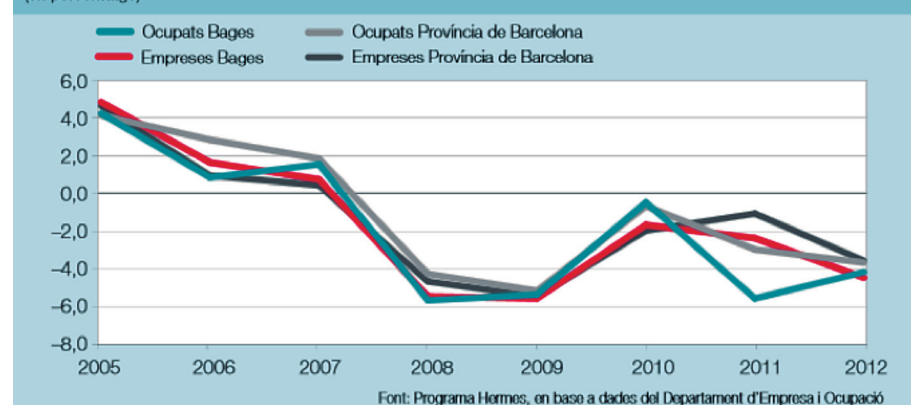
3. Context econòmic comarcal: el Bages i Osona⁴

Les dues comarques líders pel que fa al nombre d'empreses gasola són el Bages, en primer lloc, i Osona. És important, doncs, conèixer la situació econòmica d'ambdues zones en el període de l'estudi per poder veure quin és l'entorn en què es mouen la majoria de les empreses analitzades.

3.1. El Bages

El 2012, al Bages hi havia 5.354 empreses en funcionament, 255 menys que el 2011. L'organització d'aquestes empreses és, majoritàriament, de tipus familiar o petita empresa i se situen principalment a Manresa, la capital.

Taxes de variació interanual dels ocupats i empreses, 2005-2012
(en percentatge)



4. Font: Informe Territorial de la Província de Barcelona 2013 i Anuari econòmic comarcal Catalunya Caixa 2013.

Pel que fa als sectors d'activitat, el que aglutina major nombre d'empreses és el sector serveis (70,5%), seguit de l'industrial (18%) i el de la construcció (9%). Aquest últim, però, està experimentant una forta davallada arran de la fi de la bombolla immobiliària que ha afectat tot el país. Tot i que el sector industrial representa el 18% de l'activitat empresarial, genera el 28% dels llocs de treball i el sector serveis, el 62%. El pes de l'agricultura ha anat minvant amb el temps i actualment és molt poc significatiu. Tal com es pot observar, respecte al PIB comarcal, el sector més important és el de serveis, amb un 53% de pes. El segueix el sector industrial amb un 30%, la construcció amb un 13% i el sector primari amb un 2,54%.

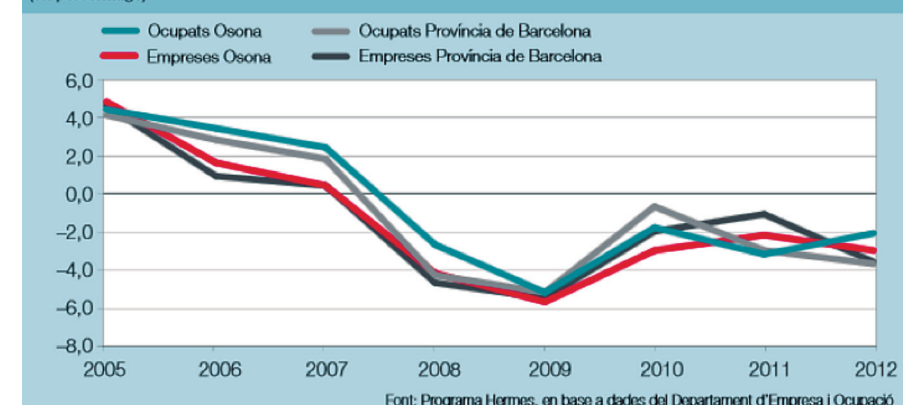
De l'ocupació de la comarca, el 33,6% correspon a l'àmbit de l'alta tecnologia i de serveis basats en el coneixement i l'evolució és més favorable que en el conjunt de la província de Barcelona perquè la reducció dels llocs de treball és menor.

Pel que fa a la desocupació, el Bages registra un increment del 3% de la taxa d'atur el 2012, el segon menor increment de la província. Tot i l'increment, però, el sector industrial ha detectat una reducció de la desocupació. En canvi, en el sector serveis l'atur ha augmentat.

3.2. Osona

El 2012 hi havia 5.395 empreses actives a la comarca. Tot i que el nombre d'empreses s'ha reduït, Osona ha estat la comarca que ha experimentat una menor davallada respecte de la resta de comarques de la província. L'estructura organitzativa més usual és la petita empresa. Moltes d'aquestes són, també, familiars.

Taxes de variació interanual dels ocupats i empreses, 2005-2012
(en percentatge)



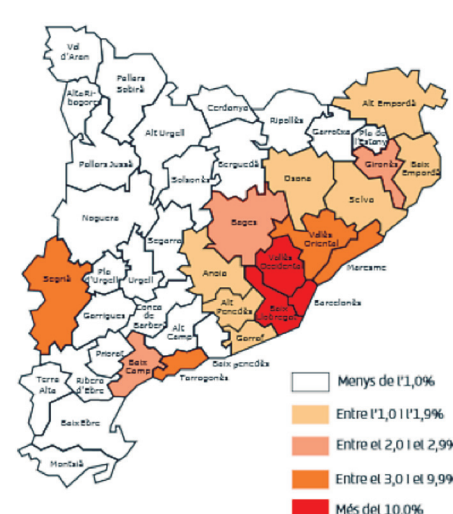
A diferència del Bages, el pes del sector agrícola és molt més important: hi pertanyen un 4% de les empreses. La resta es distribueixen en el sector serveis (66%), la indústria (18%) i la construcció (10%). El pes dels sectors queda, també, molt

reflectit en l'aportació de cadascun en el PIB comarcal: el sector agrícola hi aporta un 6%, la indústria un 30%, la construcció un 9% i els serveis un 55%.

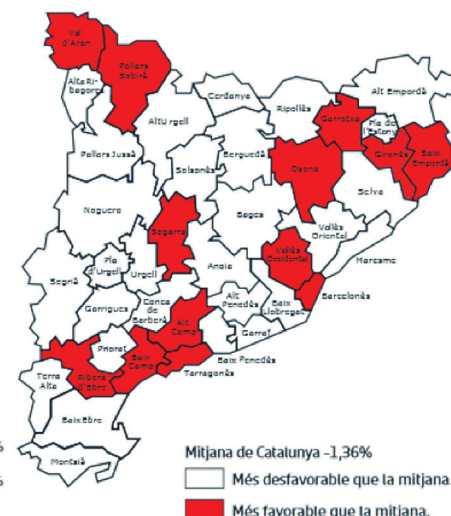
Pel que fa a l'ocupació, el sector que en genera més és el dels serveis (57%), seguit del sector industrial (31%), el de la construcció (7%) i l'agrícola (3%). L'àmbit de l'alta tecnologia i els serveis basats en el coneixement ocupen el 27,5% dels assalariats, per sota de la mitjana provincial.

Per altra banda, quant a la desocupació Osona és la comarca que registra el menor augment de la taxa d'atur de totes les comarques de la província de Barcelona. Si la desagreguem per sectors, el pes de l'atur en els serveis és el més baix de la província (50%) i en la indústria és més alt (25%). En la construcció el pes de l'atur s'ha anat mantenint i en el sector agrícola és del 2%.

Mapa 2.1. Participació comarcal dins el PIB total, 2012
En % dins el PIB de Catalunya



Mapa 2.2. Creixement del PIB comarcal, 2012
Taxes reals de variació interanual en %



Per concloure, determinem que les comarques del Bages i Osona, tot i haver rebut l'impacte de la forta crisi econòmica i financera en la qual ens trobem immersos des de l'any 2008 aproximadament, han aconseguit distingir-se de la resta de comarques de la Catalunya Central i, en alguns casos, de les de la província de Barcelona.

Les dues comarques han aconseguit mantenir un sector industrial fort davant la davallada del sector de la construcció i del domini del sector dels serveis. En aquest cas Osona es distingeix per mantenir el sector agrícola.

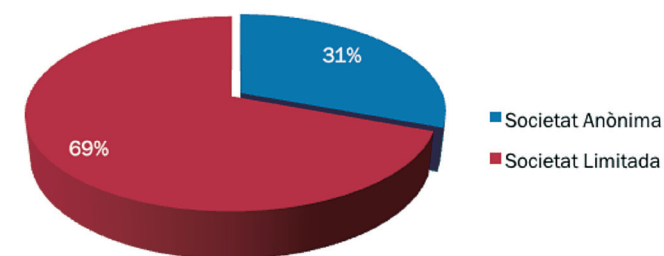
Les dues comarques aposten per l'economia del coneixement (alta tecnologia i serveis basats en el coneixement), especialment el Bages.

Si ens fixem en els mapes, aquestes idees queden plenament reflectides: el Bages i Osona són les dues comarques de la Catalunya Central que més aporten al PIB total. Fins i tot el 2012 a Osona ha crescut, essent una de les 13 úniques comarques de tot el territori que segueixen aquesta tendència positiva.

4. Estructura i organització de l'empresa

Quant a la forma jurídica de les empreses actives de tota la mostra un 31% són Societats Anònimes i un 69% Societats Limitades. D'altra banda, seguint la lògica mercantil les grans empreses de la mostra presenten la forma jurídica de societat anònima.

Forma jurídica de les empreses



Respecte a la facturació total en aquest període, es constata que és de 1.400 milions d'euros de mitjana; no obstant això, s'ha de tenir en compte el total de facturació mitjana (743 milions d'euros) de les grans empreses de la mostra en nombre de treballadors (Casa Tarradellas SA, Mafriges SA i Fibran SA), que representen un 53%. Aquestes grans empreses són del sector agroalimentari (2 càrnies i 1 productes alimentaris) i dues estan situades a Osona (Casa Tarradellas SA i Mafriges SA) i una al Ripollès (Fibran SA).

Dades en milions d'euros	2008	2009	2010	2011	2012
Facturació total de la mostra	1.197	1.173	1.345	1.578	1.718
Facturació grans empreses	639	673	746	826	883

D'altra banda, és remarcable que el 75% dels ingressos d'explotació l'assoleixen les quatre empreses: Casa Tarradellas SA, Patel SA, Càrnics Toni Josep SL i Mafriges SA.

Les empreses que facturem menys de 8 milions d'euros representen un 77% de la mostra, per tant en l'estudi un 77% són PIMES.

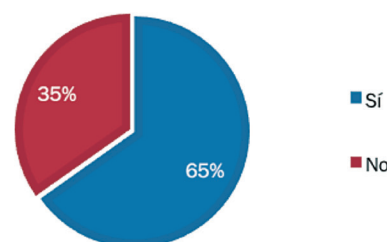
Un 84% tenen menys de 50 treballadors, un 12% d'aquestes empreses tenen fins a 250 treballadors i un 4% superen els 250 treballadors. Quant a la distribució en els diferents exercicis analitzats la mitjana de treballadors se situa en els 43 treballadors. Tot i que les empreses grans tenen una mitjana de 430 treballadors.

	Nombre	%
Empreses de fins a 50 treballadors (petites)	63	84%
Empreses de fins a 250 treballadors (mitjanes)	9	12%
Empreses amb més de 250 treballadors (grans)	3	4%
Total empreses	75	100%

De les 75 empreses de la mostra objecte d'estudi, un 31% no ha respost al qüestionari, però les que han respost són les empreses més representatives en nombre de treballadors i rendibilitat econòmica (ROA). Cal tenir present que la mitjana de la ROA el 2012 de les gaselles enquestades és d'un 12,2% i del total empreses de la mostra la mitjana és d'un 12,3%.

Tenint present que la majoria de les empreses de la mostra són petites (tenen menys de 50 treballadors), hi ha un predomini destacable d'empreses familiars (65%).

Participació activa en el control i/o gestió de l'empresa per un grup familiar

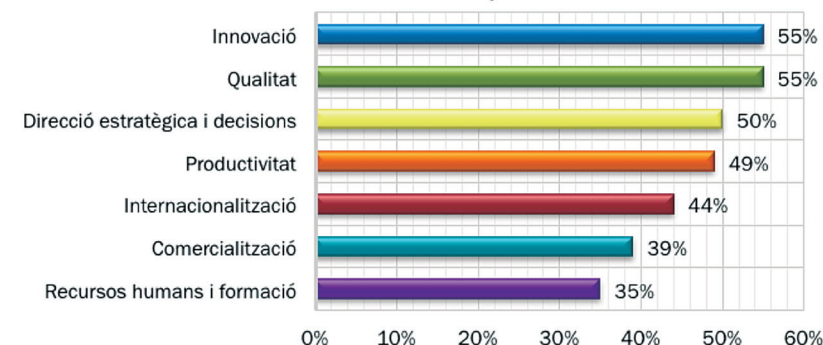


També cal destacar que un 30% de les empreses de la mostra són grups empresarials i que un 13% tenen participació estrangera en el seu capital.

Els factors claus de la competitivitat per les empreses gasela de la Catalunya Central han estat la innovació i la qualitat de producte seguides de la direcció estratègica, la productivitat i la internacionalització.

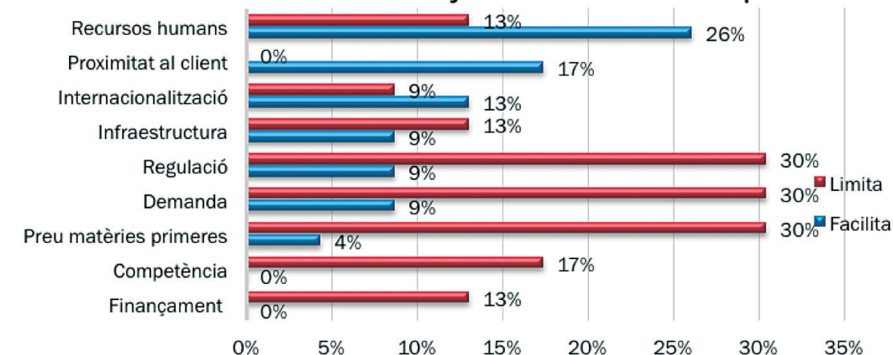
5. Factors d'èxit

Factors clau de la competitivitat



Els factors de l'entorn amb major influència sobre l'empresa són la facilitat d'accés als recursos humans, la proximitat amb el client i la internacionalització.

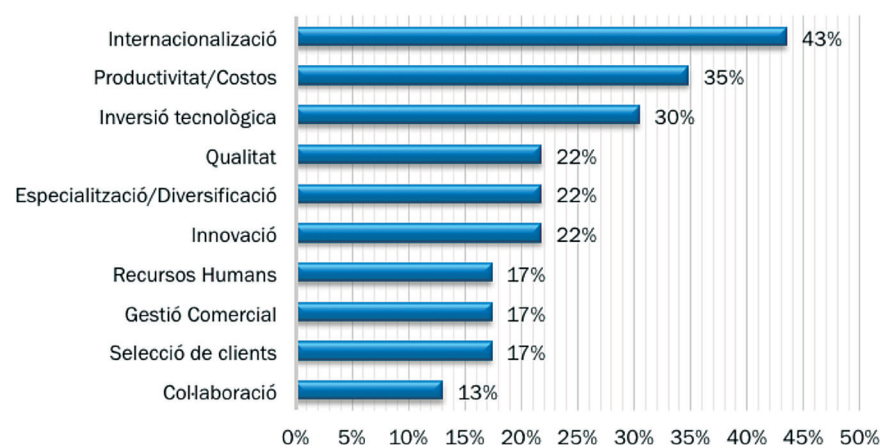
Factors de l'entorn amb major influència sobre l'empresa



Cal tenir present que les gaselles de la Catalunya Central combinen estratègies a nivell global i local, i en el nostre estudi els principals canvis experimentats en el mercat són la reducció de la demanda en un 35%, la variació de preus per part dels competidors en un 43% i els nous competidors amb nous productes en un 22%.

La direcció estratègica i d'inversió és molt rellevant en el cas de les gaselles de la Catalunya Central, ja que s'han categoritzat com a gaselles per la seva internacionalització, la millor productivitat arran del control de costos i les inversions més tecnològiques que han portat a terme seguides de la qualitat, la diversificació i la innovació.

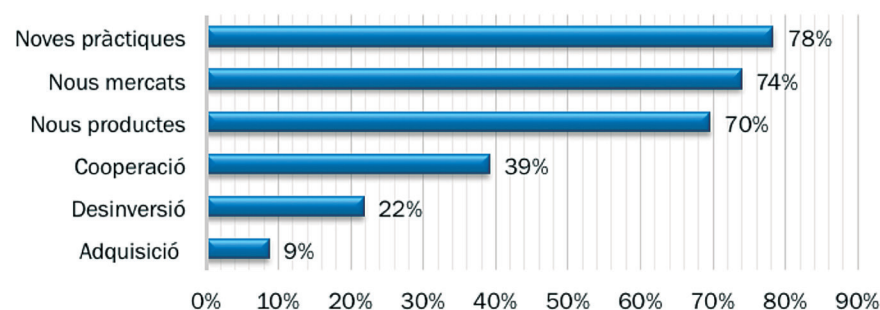
Decisions estratègiques clau per a la situació actual de l'empresa



En les estratègies d'inversió de les gaselles destaquen les noves pràctiques empresarials en organització del treball i en procediments, juntament amb la diversificació cap a nous mercats i productes.

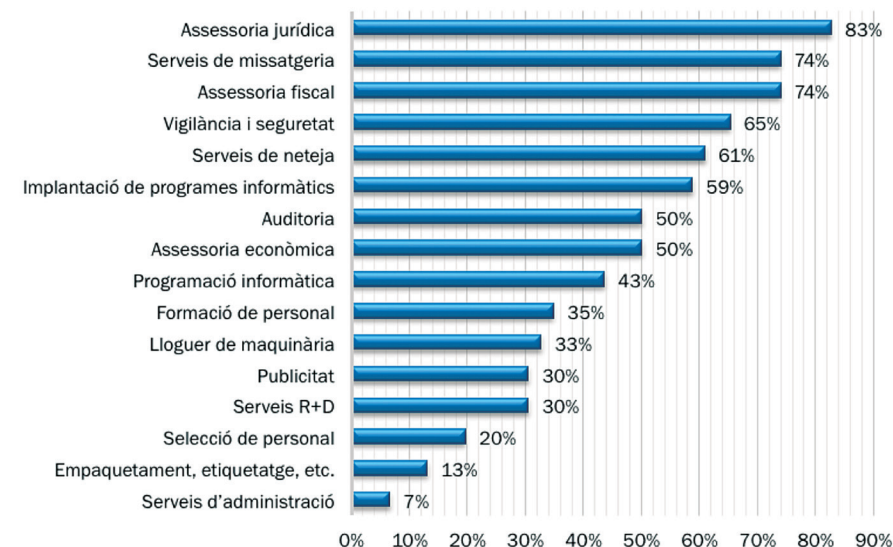
També cal posar èmfasi en què un 39% de les gaselles ha realitzat acords de cooperació amb altres empreses en aquest període analitzat.

Accions d'inversió realitzades des del 2010 a l'actualitat



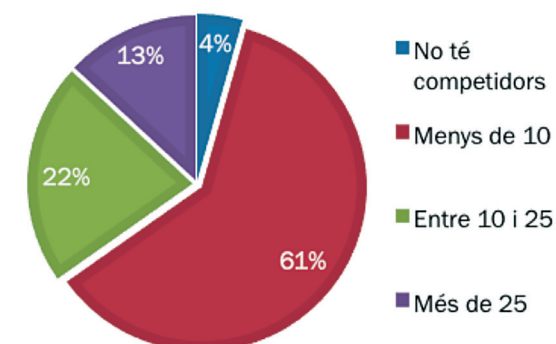
Pel que fa al finançament utilitzen recursos propis i tenen un endeutament acceptable, també externalitzen molts serveis pel seu baix nombre de treballadors.

Externalització de serveis



Respecte a la comercialització la majoria de les empreses gasela de la mostra tenen les vendes concentrades en pocs clients i majoritàriament les vendes es realitzen a d'altres empreses (només un 9% de les vendes van al consumidor final). Les compres també es troben concentrades en pocs proveïdors. I un 61% d'empreses té menys de 10 competidors.

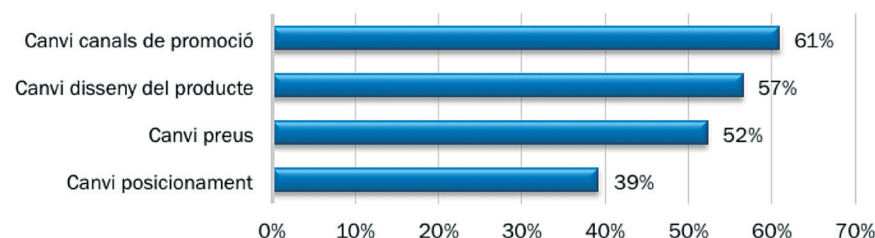
Concentració dels competidors



D'altra banda, un 25% de les empreses no fa cap tipus d'activitat de promoció comercial, i les que sí fan promoció comercial ho fan amb la imatge genèrica o amb determinats productes i no tant amb les seves marques. També es posa en relleu que la majoria han fet canvis comercials en els canals de promoció en el pe-

ríode 2011-2013 i que dominen les noves tècniques de promoció de producte, amb canvis en el disseny del producte i en el seu preu per respondre a les necessitats dels clients i entrar a nous mercats.

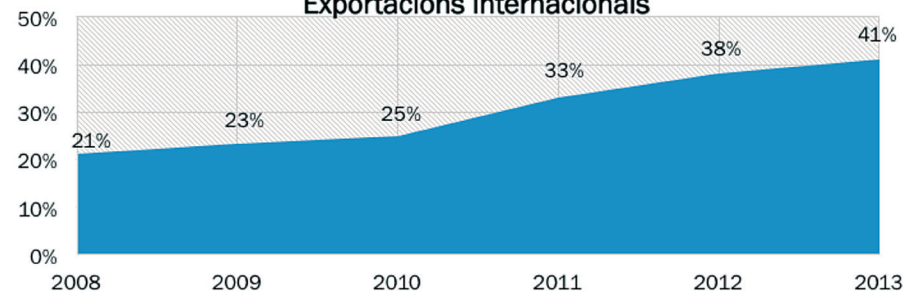
Canvis comercials 2011-2013



En la mostra objecte d'estudi, en ser predominant l'empresa familiar, durant anys no han fet inversions en comunicació, no considerada com un valor estratègic, i s'ha considerat més important la internacionalització, de manera que en aquest tema han de millorar notablement. Cal tenir present que només un 30% han externalitzat la publicitat, és a dir, el 70% realitza una comunicació de perfil baix.

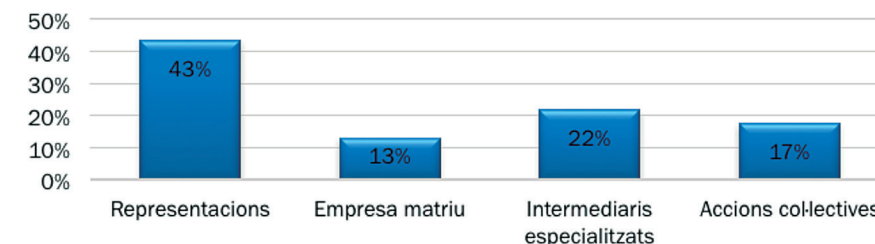
D'altra banda, si considerem la Responsabilitat Social Corporativa (RSC) com a estratègia corporativa, només un 30% tenen polítiques d'RSC que van més enllà de la política mediambiental o les certificacions de qualitat. Així doncs, per a les gaselles la comunicació és concebuda des d'un punt de vista més tàctic que estratègic, tot i que, en un entorn com l'actual, la simple evolució tecnològica facilita els canals de comunicació amb nous models (*online*). Gran part del creixement de les gaselles de la Catalunya Central prové de la internacionalització i el mercat més significatiu per a les gaselles en aquest moment és l'internacional (seguit de l'espanyol i el català). Les exportacions internacionals el 2008 eren un 21% i el 2013 un 41%, amb tendència a exportar cap al continent asiàtic (encara que un 46% són vendes a la Unió Europea).

Exportacions internacionals



L'any 2013 el mecanisme d'accés als mercats internacionals més utilitzat eren les representacions.

Mecanismes d'accés als mercats internacionals (2013)



Pel que fa a la innovació, en primer lloc cal precisar que un 25% de les vendes de les gaselles de la Catalunya Central el 2013 corresponen a productes nous, i que les gaselles han apostat decididament per millores en la qualitat dels seus productes en el període 2011-2013 (innovació incremental); només un 30% de les empreses han portat a terme innovació creant noves funcions en els productes (innovació radical). Arran d'aquesta realitat, sabent que per assolir el màxim creixement ha d'existir equilibri entre la innovació incremental i la innovació radical, s'ha de superar aquest 30% d'empreses de la mostra que persegueixen alhora tant la innovació incremental com la radical. Respecte a la innovació també cal tenir present que només un 18% de les gaselles de la Catalunya Central canvien els productes oferts amb freqüència anual i que un 35% de la mostra té departament d'R+D (amb un 68% de treballadors del departament amb titulació superior).

També cal incidir en què un 22% de les empreses gasela tenen patents registrades al 2013, com a bon indicador d'innovació d'aquestes empreses.

Respecte a la qualitat, als productes i als processos de fabricació és destacable que la majoria de gaselles aplica polítiques de protecció mediambiental (57%) i un 48% té certificacions de qualitat, així com que els productes de les gaselles són de qualitat i que tenen un baix índex de devolucions. D'altra banda, un 52% de les gaselles consideren que els seus productes estan altament estandarditzats i poden assumir més subcontractació que l'actual, d'un 39%.

Quant als recursos humans i la formació es posa de manifest que el nivell de formació és baix (només un 9% té titulació universitària) ja que són empreses que fabriquen. Les que tenen departament d'R+D tenen treballadors més formats. Pel que fa a la formació, només un 13% disposa d'un Pla de desenvolupament de la carrera professional; també és remarcable que un 83% disposa d'un pla de formació del personal i un 39% de les empreses realitza enquestes de satisfacció laboral.

6. Empreses gasela de la Catalunya Central en el marc de les empreses d'alt creixement i gaseles de Catalunya

De la comparativa dels estudis previs de la Generalitat de Catalunya de les gaseles catalanes del 1994-1997 i de les empreses d'alt creixement del 2004-2007 a nivell econòmic i financer, amb l'estudi que es presenta de les gaseles de la Catalunya Central en el període 2008-2012 es posa de manifest que en l'estructura econòmica la massa patrimonial més important és l'actiu corrent i pel que fa a l'estructura financera són empreses que s'han capitalitzat en aquest últim període analitzat. D'altra banda, en els estudis previs de la Generalitat de Catalunya es posava en relleu que eren empreses massa endeutades i amb un endeutament de mala qualitat; en canvi, les gaseles de la Catalunya Central tenen un endeutament acceptable, si bé també de mala qualitat.

En les gaseles de la Catalunya Central el cicle d'explotació econòmic millora notablement, amb una rendibilitat econòmica acceptable que està en sintonia amb la dels estudis precedents, però amb una rendibilitat financera que ha disminuït gairebé a la meitat respecte als estudis anteriors segurament pels efectes de la crisi, tot i que es pot considerar una bona rendibilitat dels recursos propis.

En els tres estudis el creixement és equilibrat (bona gestió dels actius i de les despeses amb una gestió financera prudent).

Comparativa	
Gaseles Catalunya Central 2008-2012	Empreses d'alt creixement a Catalunya 2004-2007
Són empreses més capitalitzades	Són empreses menys capitalitzades
Tenen menys endeutament	Tenen més endeutament
La rendibilitat disminueix notablement	Tenen una bona rendibilitat financera
Empreses familiars en un 65%	Empreses familiars en un 53%
La internacionalització és prioritària	La internacionalització no era prioritària
Un 61% té menys de 10 competidors	Un 46% té menys de 10 competidors
Majoritàriament el mercat és internacional	El mercat internacional representava un 10%
Un 35% té departament d'R+D	Un 20% té departament d'R+D
Un 22% té patents registrades	Un 15% té patents registrades

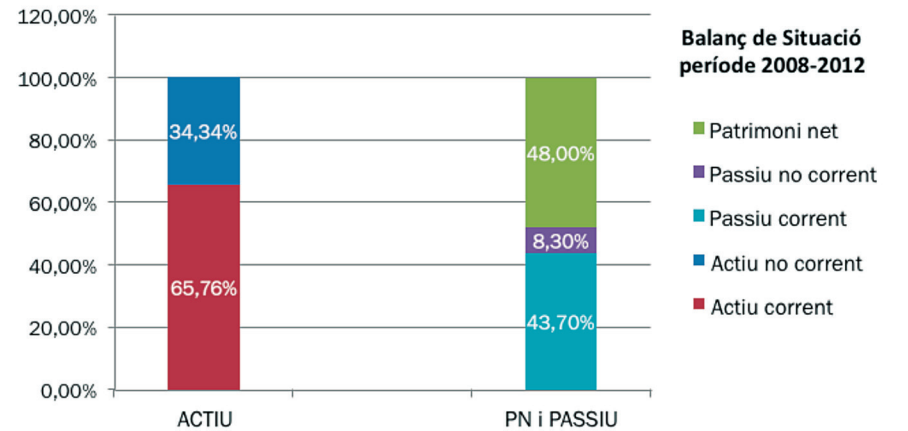
7. Anàlisi i interpretació de la situació econòmica i financera de les empreses gasela de la Catalunya Central

Per realitzar l'estudi, comencem amb l'anàlisi de la situació financera a curt termini, seguim amb l'anàlisi financera a llarg termini i l'anàlisi dels resultats incidint també en l'anàlisi de les variacions patrimonials derivades de l'Estat de Canvis en el Patrimoni Net i en les variacions de la tresoreria de l'Estat de Fluxos d'Efectiu.

7.1. Anàlisi de la situació financera a curt termini

El principal objectiu de l'anàlisi de la situació financera a curt termini consisteix a determinar la capacitat que tenen aquestes empreses de la Catalunya Central de fer front a les seves obligacions de pagament a curt termini.

Analitzant el *fons de maniobra* (capitals permanents que financen l'actiu corrent) es constata que és positiu en tots els exercicis i que les mitjanes de les masses patrimonials en el període considerat queden estructurades de la següent manera:



Amb l'evolució de les masses patrimonials es posa de manifest que l'augment de l'actiu corrent es fa molt notable en els exercicis 2011 i 2012, principalment a causa de l'augment de la partida de clients per les majors vendes,⁵ en canvi el passiu corrent és més estable, de manera que el fons de maniobra té un fort creixement aquests exercicis 2011 i 2012.

Aquestes empreses presenten una bona solvència a curt termini, especialment en els exercicis 2009, 2010 i 2012, corroborada tant per la ràtio de solvència a curt termini com pel signe positiu de l'activitat d'explotació de l'Estat de Fluxos

5. En les empreses grans per nombre de treballadors els ingressos d'explotació augmenten un 38%, en les mitjanes un 80% i en les petites un 58% (en l'annex 2 del treball).

d'Efectiu (EFE) que presenten les empreses, tot i que en les empreses de la mostra només un 20% presenta aquest document comptable en els seus comptes anuals.

Respecte al cicle d'explotació econòmic (període des que s'inverteix en factors de producció fins a la recuperació amb la venda i el cobrament) s'ha reduït en uns 30 dies en el període econòmic considerat, ja que la rotació de les existències és més ràpida i es cobra abans dels clients.

Respecte al cicle d'explotació financer, és a dir, el temps que passa des que es desemborsa una unitat monetària fins que es recupera, indica que es tarden més dies a realitzar el pagament i per tant es gaudeix de finançament.

Per tant, les gaselles de la Catalunya Central presenten una bona situació financera a curt termini.

7.2. Anàlisi de la situació financera a llarg termini

L'anàlisi de la situació financera a llarg termini té per objectiu principal mesurar la capacitat que té l'empresa per satisfer els deutes a llarg termini. En el període analitzat es dedueix que el patrimoni net ha augmentat un 16%, és a dir, les empreses s'han capitalitzat. I en aquest període hi ha un creixement equilibrat per a les 75 empreses de la mostra: hi ha una gestió eficient dels actius (el creixement de les vendes és més gran que el dels actius), una gestió financera prudent (els actius augmenten més que els deutes) i una bona gestió de les despeses (els resultats augmenten més que les vendes) (Amat i Perramon, 2011).

D'altra banda, aquestes empreses tarden menys d'un any a recuperar el valor de la seva inversió i la tendència és recuperar l'actiu en menys dies. Pel que fa a l'endeutament, es pot apreciar que es tracta d'empreses amb un nivell d'endeutament acceptable (entre el 50% i 60%), i de mala qualitat, ja que els deutes a curt termini representen el 80%.

Per tant, podem dir que aquestes gaselles tenen una bona posició financera a llarg termini, en el període considerat, però seria convenient corregir la qualitat del deute renegociant el deute, en la mesura del possible, de curt a llarg termini.

7.3. Anàlisi econòmica

L'anàlisi econòmica té per objectiu explicar com s'han produït els resultats d'aquestes empreses, identificant les causes que han provocat la variació de resultats en el període indicat. Una primera aproximació permet constatar que les despeses d'explotació en el període analitzat han augmentat un 23% (destaquen els aprovisionaments i les despeses de personal amb un augment d'un 30% i un 24% respectivament). Però els ingressos d'explotació han augmentat un 26%, de manera que el valor afegit ha augmentat en aquest període. D'altra banda, el valor afegit respecte a les despeses de personal (productivitat del personal) també ha augmentat un 20% en el període considerat.

Pel que fa al resultat net augmenta un 138% i el resultat global augmenta un 143% (especialment per les subvencions de capital de les empreses amb més treballadors i ingressos d'explotació).

L'anàlisi de les rendibilitats ens indica que la rendibilitat financera (ROE) en el període analitzat s'ha reduït un 9%, i la rendibilitat econòmica (ROA) ha augmentat un 122%.

En tot el període analitzat la rendibilitat financera supera la rendibilitat econòmica de manera que l'endeutament no perjudica les empreses analitzades, tal com també assenyala el palanquejament financer.

7.3.1. Indicadors financers que afecten la rendibilitat econòmica

En aquest apartat es plantegen, per la mostra objecte d'estudi, les correlacions entre rendibilitat econòmica, solvència, productivitat, mida i sector empresarial. Posteriorment es planteja un model per explicar la rendibilitat econòmica d'aquestes empreses i una vegada detallats els resultats es posen en relleu els indicadors financers que més incideixen en la rendibilitat econòmica d'aquestes empreses. La mostra escollida recull 311 observacions, corresponents als indicadors financers analitzats en el període 2008-2012. Les correlacions entre variables i sectors mostren que les empreses incloses en el sector d'activitat de la mecànica són les més solvents, a diferència de les empreses de transport que són les menys solvents. D'altra banda, les correlacions ens indiquen que les empreses càrnies són les que gaudeixen d'una millor productivitat del personal, i pel que fa a la ROA existeix una bona correlació amb la solvència i la productivitat del personal. Per estudiar amb més profunditat la ROA presentem el model següent:

$$ROA_i = \beta_1 Solvència_{i1} + \beta_2 Productivitat_{i2} + \alpha_i + \varepsilon_i$$

L'estudi de la regressió no recull la dimensió empresarial (mesurat com a logaritme neperià de l'actiu) ja que es correlaciona amb la productivitat i no afecta la ROA.

Els resultats mostren que la ROA depèn de la solvència i la productivitat del personal de les empreses de manera que les empreses mecàniques (per la solvència) i les empreses càrnies (per la productivitat del personal) són les empreses amb una major rendibilitat de les seves inversions, independentment del seu finançament, a la Catalunya Central.

7.4. Anàlisi de l'Estat de Canvis en el Patrimoni Net

Després de l'anàlisi convencional dels estats financers de les empreses de la Catalunya Central en el període 2008-2012, afegim la informació que es desprèn de l'Estat de Canvis en el Patrimoni Net (ECPN),⁶ que ens permet valorar quin ha estat el resultat global d'aquestes empreses, és a dir, el resultat que engloba el resultat net i els ingressos i despeses que s'imputen a patrimoni net i les trans-

6. De les empreses de la mostra objecte d'estudi només un 10% presenta l'Estat de Canvis en el Patrimoni Net quan per a totes les empreses és un document comptable obligatori que integra els comptes anuals.

ferències a pèrdues i guanys. L'ECPN a part d'informar del resultat global ens permetrà valorar les variacions patrimonials del període considerat, els motius que les han ocasionat i les garanties que ofereixen aquestes empreses en aquest període. Per comparar el resultat net i el resultat global utilitzem el primer document de l'ECPN, l'Estat d'Ingressos i Despeses Reconegudes (EIDR). En l'estudi es constata un augment del resultat global o empresarial en el període considerat en un 143%, degut principalment a les subvencions; d'altra banda, el resultat net augmenta un 138% per l'augment dels ingressos d'explotació. Del segon document de l'ECPN, l'Estat Total de Canvis en el Patrimoni Net (ETCPN), es desprèn que el patrimoni augmenta un 16%, la qual cosa indica que hi ha una major capitalització, especialment en l'exercici 2012. Per tant, aquestes empreses ofereixen més garanties als tercers implicats en elles, especialment al final del període analitzat, principalment per l'augment dels resultats el 2011 i el 2012.

7.5. Anàlisi de l'Estat de Fluxos d'Efectiu

La informació que ens aporta l'Estat de Fluxos d'Efectiu fa referència al moviment d'efectiu i altres actius líquids equivalents en el període considerat, és a dir, ens explica l'efecte dels cobraments i pagaments de les empreses en aquest període en funció de si pertanyen a l'activitat d'explotació, d'inversió o de finançament. En el nostre estudi només hi ha un 20% de les empreses que presenten l'Estat de Fluxos d'Efectiu ja que només han de presentar aquest document comptable les empreses que presenten comptes anuals normals.

Respecte als fluxos de l'activitat d'explotació, és remarcable que en tots els exercicis els fluxos d'explotació són positius i augmenten considerablement el 2012, atès que els cobraments superen els pagaments d'explotació i per tant les empreses poden fer front als pagaments a curt termini tal com s'assenyalava en l'anàlisi convencional.

Respecte als fluxos de l'activitat d'inversió, el seu signe negatiu posa de manifest que aquestes empreses estan invertint en tot el període analitzat (amb fortes inversions el 2011 i 2012). És a dir, s'han realitzat més pagaments per inversions que cobraments i, per tant, les empreses estan en plena fase de creixement perquè estan invertint (Ruiz Lamas et al., 2006). Aquestes inversions es cobreixen gràcies a les activitats d'explotació i al finançament que reben per part de les entitats de crèdit.

I, finalment, els fluxos de l'activitat de finançament també són negatius, denotant que es va retornant el finançament demanat, excepte per a l'exercici 2011 en què es posa de manifest la demanda de finançament per poder fer front a les importants inversions, especialment per les empreses Casa Tarradellas SA,⁷ Patel SA⁸ i Càrnics Toni Josep SL⁹

7. Per les importants inversions en la planta de reciclatge i la farinera (2010-2011).

8. Per les inversions d'Immobilitzat Material el 2011.

9. Per les ampliacions de les instal·lacions en Immobilitzat Material el 2011.

8. Conclusions

Com a resultat de l'estudi realitzat, s'arriba a les següents conclusions:

8.1. Respecte als factors d'èxit de l'estudi

La majoria d'empreses tenen menys de 50 treballadors i externalitzen molts serveis. Un 65% són empreses familiars, un 30% són grups empresarials i hi ha poca participació estrangera en el capital. Els factors clau de competitivitat són la innovació i la qualitat de producte. També la internacionalització, la millor productivitat derivada del control de costos i les importants inversions tecnològiques realitzades avalen el creixement d'aquestes empreses. Són empreses amb noves pràctiques d'organització del treball, que entren a nous mercats i que presenten nous productes. Les seves vendes i compres estan concentrades en pocs clients i proveïdors respectivament, i majoritàriament tenen menys de 10 competidors. Cal que millorin la promoció comercial (un 25% no fa promoció comercial) i que la considerin estratègica en l'entorn actual. Bàsicament porten a terme polítiques d'RSC en polítiques mediambientals i via certificacions de qualitat. Seria interessant que per al seu creixement combinessin alhora innovació incremental i radical. Tenen un 22% de patents registrades i un 35% de les empreses tenen departaments d'R+D.

8.2. Respecte a l'anàlisi econòmica financera

En el període analitzat (2008-2012) les gaselles de la Catalunya Central presenten una bona situació financera a curt termini, amb una solvència acceptable a curt termini per fer front als pagaments a curt termini. Respecte a l'anàlisi a llarg termini, és destacable la capitalització de les empreses amb una bona autonomia financera, de manera que l'endeutament és acceptable, tot i que és de mala qualitat. D'altra banda, les empreses de la mostra objecte d'estudi gaudeixen d'un creixement equilibrat (gestió eficient dels actius, gestió financera prudent i una bona gestió de les despeses), encara que és recomanable que les empreses més petites no incrementin més els deutes que els actius per tenir una millor gestió financera.

Respecte a l'anàlisi econòmica, cal precisar que el valor afegit ha augmentat en aquest període, i també la productivitat del personal. L'augment del resultat net i global ocasionats per l'augment de les vendes i les subvencions de capital de què disposen les grans empreses de la mostra fa que les rendibilitats siguin bones; tot i que la ROE s'ha reduït un 9% en el període indicat, en canvi la ROA augmenta un 122% i en tot el període ROE > ROA, de manera que l'endeutament no perjudica aquestes empreses.

En l'Estat de Canvis en el Patrimoni Net es posa de manifest que les empreses estan més capitalitzades i per tant ofereixen més garanties a tercers. De l'Estat de Fluxos d'Efectiu es dedueix que són empreses solvents a curt termini, que estan realitzant inversions i que les financen amb els fluxos de les activitats d'explotació i el finançament de les entitats de crèdit.

Referències bibliogràfiques

- AMAT, O.; PERRAMON, J. «High-growth cooperatives: financial profile and key factors for competitiveness». *CIREC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, núm. 73 (2011), p. 81-98.
- AMAT, O.; FONTRDONA, J.; HERNÁNDEZ, J. M.; STOYANOVA, A. *Les empreses d'alt creixement i les gaseles a Catalunya*. Barcelona: Generalitat de Catalunya, Departament d'Innovació, Universitat i Empresa, 2010.
- ANUARI ECONÒMIC COMARCAL DE CATALUNYA CAIXA. <https://www.catalunya-caixa.com/Portal/ca/Particulares/Anuario_Comarcal+Comarcal+2013?subtipus=6> [Consulta: 15 octubre 2014]
- FUSTER, A.; SANTA MARIA, J.; PÉREZ, G. «El dinamismo empresarial: empresas de alto crecimiento y generación de empleo. ¿existen en España empresas de alto crecimiento en un contexto de recesión económica mundial?». A: *The Challenge of regional Development in a world of Changing Hegemonies: Knowledge, Competitiveness and Austerity*. Bilbao, 2012. <<http://www.aecr.org/web/congresos/2012/Bilbao2012/htdocs/pdf/p511.pdf>> [Consulta: 29 setembre 2014]
- HENREKSSON, M.; JOHANSSON, D. «Gazelles as job creators: A survey and interpretation of the evidence». *Small Business Economics*, núm. 35 (2010), p. 227-244.
- INFORME TERRITORIAL DE LA PROVÍNCIA DE BARCELONA. Cambra de Comerç de Barcelona i Diputació de Barcelona. 2013.
- LANDETA, B.; RUIZ DE ARBULO, P.; DÍAZ DE BASURTO, P. «Caracterización de las empresas de éxito de mercado e innovación en la Comunidad Autónoma del País Vasco (CAPV)». *XV Congreso de Ingeniería de Organización, Cartagena, 2011*. <http://adiningor.es/congresos/web/uploads/cio/cio2011/entorno_economico/237-246.pdf> [Consulta: 30 setembre 2014]
- LEIVA, J. C.; ALEGRE, J. «Empresas gacelas definición y caracterización». *Academia, Revista Latinoamericana de Administración*, núm. 50 (2012), p. 31-43.
- RUIZ LAMAS, F.; GÓMEZ, M.; PÉREZ, M. «El ciclo de vida de un negocio como método de análisis del estado de flujos de efectivo». *Revista Técnica Contable*, núm. 685 (2006), p. 15-24.